

**LA EFECTIVIDAD DEL AUTOCONTROL
BASADA EN LAS NECESIDADES Y MOTIVACIONES DE LOS MIEMBROS
DE LA ORGANIZACIÓN**

MARISOL PEÑA DUQUE

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACION EN CONTROL INTERNO
BOGOTA
2012**

**LA EFECTIVIDAD DEL AUTOCONTROL
BASADA EN LAS NECESIDADES Y MOTIVACIONES DE LOS MIEMBROS
DE LA ORGANIZACIÓN**

Presentado por:

MARISOL PEÑA DUQUE

Presentado a:

Mg. LUZ MERY GUEVARA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

ESPECIALIZACION EN CONTROL INTERNO

BOGOTA

2012

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN	6
EL CONTROL INTERNO Y EL AUTOCONTROL	10
NECESIDADES DE LOS INDIVIUDOS Y LAS TEORIAS DE MOTIVACIÓN	16
Modelo de Motivación del Rendimiento Laboral	16
Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow	18
Teoría de las Necesidades De Mc Clelland	20
INTELIGENCIA EMOCIONAL	22
REFERENCIAS	26

TABLA DE FIGURAS

Figura 1:	Modelo de Motivación del Rendimiento Laboral.	17
Figura 2:	Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.	19

**LA EFECTIVIDAD DEL AUTOCONTROL
BASADA EN LAS NECESIDADES Y MOTIVACIONES DE LOS MIEMBROS
DE LA ORGANIZACIÓN**

Autor: Marisol Peña Duque¹

Tutor: Luz Mery Guevara

Fecha: la de finalización (marzo de 2012)

RESUMEN

El autocontrol se plantea como un elemento clave dentro del sistema de control interno, por lo cual es muy importante buscar cada día que esta propuesta sea más efectiva dentro de las organizaciones. En el presente ensayo primero haremos un recuento de cómo el autocontrol ha llegado a ser clave dentro del control interno en Colombia; luego revisaremos algunas de las teorías sobre las necesidades, motivación y la inteligencia emocional; por último estableceremos la relación de estos elementos con el autocontrol, la cual va a promover que los funcionarios incorporen más fácilmente esta filosofía a su diario actuar.

¹ Marisol Peña Duque – Contadora – Universidad de Antioquia- 2001

ABSTRACT

The self is seen as a key element in the system of internal control, which is very important to look for every day that this proposal more effectively within organizations. In this essay we will first account of how the self has become key in the internal control in Colombia, then review some of the theories about the needs, motivation and emotional intelligence, and finally establish the relationship of these elements with the self, which will encourage staff more easily incorporate this philosophy into their daily action.

INTRODUCCIÓN

Para empezar este escrito pienso que es importante reconocer a los grupos humanos desde una perspectiva de individuos con necesidades físicas, emocionales, intelectuales y sociales. Estas necesidades al hacerse conscientes forjan en los seres humanos el deseo de organizarse, y es allí cuando surgen los conceptos de familia, vecindario, ciudad, estado, nación.

Entonces a partir de las necesidades aparecen las instituciones que con el paso de los años y la evolución de las sociedades se vuelven más complejas e interrelacionadas, porque al fin y al cabo buscan satisfacer la diversidad de necesidades de los seres humanos. En este sentido emerge un nuevo problema que consiste en resolver cómo deben funcionar esas instituciones y surge la administración, la cual por medio de sus fases: planeación, organización, dirección y control, le ayuda a lograr los objetivos que se ha planteado.

Andar este camino es complejo para las instituciones y las personas que las conforman, porque debido a la misma dinámica de las relaciones, las expectativas y el medio en que se desarrollan, puede ser difícil tener un rumbo en común. Es aquí donde la planeación aporta claridad para que los integrantes de un grupo de personas o instituciones de la sociedad puedan compartir en un lenguaje entendible para todos, hacia dónde se deben apuntar los esfuerzos, sin perder de vista el aporte que se hace desde cada uno.

Después de haberse clarificado este rumbo se hace cada vez más necesario inventariar lo que se tiene y lo que no, para empezar a organizar los recursos de una manera ordenada y clara hacia la consecución de los objetivos.

Dados los imprevistos y distractores que se presentan en el camino se hace necesario considerar cada vez más conscientemente el rol del liderazgo, y allí es donde la tarea de la dirección es clave, como brújula que va guiando el conjunto hacia las metas.

En ese proceso de pretender alcanzar el objetivo, y darse cuenta de la multitud de aciertos pero también desaciertos, aparece la necesidad dentro de las instituciones de configurar los sistemas de control como la manera de hacer seguimiento para comparar los resultados que se están dando en el día a día, con los resultados que inicialmente se plantearon en la planeación.

En el desarrollo de este concepto, las instituciones han entendido que el control no puede quedarse sólo en identificar las fallas y señalarlas, haciendo hincapié en los responsables, sino también debe ir más allá, investigando las causas y planteándose si es necesario, hacer cambios en los procesos para

anticiparse a los distractores o imprevistos y ofrecer salidas inteligentes a estas situaciones.

El avance conceptual ha permitido entender también que en algunas ocasiones, el control ayuda a ver circunstancias tales como: desconexión de la acción con el objetivo mayor (la misión) y la toma de decisiones donde prima el beneficio individual, sobre el general. Es a partir de este tipo de situaciones cuando aparece la idea de separar las funciones de control de las de la Dirección con el fin de ser más efectivos.²

En el desarrollo del control se ha encontrado que éste, no se puede plantear como la acción externa policiva que está lista para juzgar, sino que por el contrario, siempre debe ser evidente que su resultado va a generar valor agregado a los procesos objeto de análisis. Porque uno de los productos del ejercicio del control son las acciones de mejora que buscan trabajar en las causas, modificando los procesos con el fin de perfeccionarlos.

En este escrito nos concentraremos en el concepto del control como un elemento clave dentro de la gestión de las organizaciones, siempre entendiéndolo como el conjunto de acciones que buscan que todo se haga de acuerdo al deber ser, al objetivo planteado, con el mejor uso de los recursos y buscando obtener el mayor impacto. Es por esto que el control en esta búsqueda de disminuir la brecha entre la propuesta y lo logrado, ha encontrado que es necesario trabajar a nivel individual, con los sujetos que día a día son los protagonistas de las acciones objeto de control, y esto es lo que se ha denominado el autocontrol.

² Apuntes de clase. Sistemas de Control. Especialización en Control Interno. Universidad Militar Nueva Granada. Julio 2 de 2011.

Si bien no hay muchos textos sobre el concepto del autocontrol, en este ensayo procuraremos mirar las generalidades que lo caracterizan, sus beneficios e implicaciones; luego estableceremos la relación que existe entre las características y las necesidades de los miembros de una organización con el diseño de la propuesta de autocontrol que se les plantea y cómo esta relación va a determinar la efectividad que este ejercicio pueda tener. Porque lo que planteo es que para que el autocontrol sea efectivo en una organización debe tener en cuenta los intereses y algunas características de la naturaleza de los individuos a los cuales les está proponiendo este ejercicio.

Para esto empezaremos por recordar las generalidades del control interno; cómo el concepto de autocontrol ha cobrado tanta importancia dentro de este sistema y revisaremos las principales características de este concepto, cómo se ha hecho la propuesta. Luego mostraremos cuáles son las necesidades y motivaciones que tienen los individuos en una organización para adoptar propuestas de sus líderes y por último, estableceremos la relación que existe entre la el autocontrol y estos elementos y cómo este, va determinar su efectividad.

Este ejercicio se plantea porque cada vez cobra más validez el autocontrol dentro del sistema de control interno y por esto, es necesario ahondar en la búsqueda de que esta propuesta tenga acogida, entre los miembros de la organización, los cuales son complejos y estos sujetos de control son los que van a determinar el éxito del sistema de control interno.

EL CONTROL INTERNO Y EL AUTOCONTROL

El control interno mirado en la generalidad nace con el propósito de responder a las necesidades que tienen las organizaciones de proteger lo que tienen y lo que se proponen alcanzar. Dado que ésta es una tarea que cada vez se complejiza, por el tamaño y la especificidad de cada institución, se ha visto en la necesidad de organizar todos los mecanismos que procuran este objetivo, en un sistema que se ha denominado el sistema de control interno.

Colombia vista como una organización que no está ajena a la realidad antes mencionada y cuya búsqueda por tener entidades más efectivas y transparentes en el manejo de sus recursos, es evidente, ha trabajado bastante en desarrollar y formalizar este sistema. Es por esto que para comenzar a trabajar revisaremos cómo se ha desarrollado este sistema en Colombia, cuáles son los avances que ha tenido y cómo hemos llegado al concepto de autocontrol dentro de este sistema como un elemento clave.

En la constitución política de 1991 en el artículo 209, se establece que “La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un Control Interno”, y que tendrán que regirse bajo los siguientes principios: igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad. (Asamblea Constituyente, 1991) Esto es lo que se ha identificado como el establecimiento formal del control interno en el sector público.

Más adelante en la ley 87 de 1993, se establecieron las normas para el ejercicio del Control Interno en las entidades y organismos del Estado y presentó la definición de Control Interno así:

“Se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos , se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos” (Congreso de la República, 1993).

Luego en mayo del 2005 mediante el decreto 1599 se adoptó el Modelo Estándar de Control Interno para el país, conocido como el MECI 1000:2005. Este modelo se divide en tres subsistemas: Subsistema de Control Estratégico, Subsistema de Control de Gestión y Subsistema de Control de Evaluación. A su vez estos dividen cada uno de estos se dividen en tres elementos así: El Subsistema de Control Estratégico en: Ambiente de Control, Direccionamiento Estratégico, Administración de Riesgo. El Subsistema de Control de Gestión en: Actividades de Control, Información y Comunicación Pública y el Subsistema de Control de Evaluación en: Autoevaluación, Evaluación Independiente y Planes de Mejoramiento. A su vez estos últimos se dividen en 29 elementos.

El Departamento Administrativo de la Función Pública afirma que: Este modelo en el elemento del Ambiente de Control, busca que: los servidores públicos apliquen el autocontrol y el control interno en las acciones que realizan en la entidad y para esto plantea que es necesario que los funcionarios conozcan los fines esenciales del Estado, su función y objetivos; así como los parámetros éticos y morales que deben regir la función pública; los principios y valores de la entidad para la cual labora, su cultura organizacional; las expectativas de la ciudadanía o de alguna de sus partes interesadas a las cuales sirve, y las relaciones con otras entidades públicas. (2008).

Para lograr que este autocontrol se dé, el modelo reconoce que es clave la participación de los funcionarios en la construcción de los principios y valores y esto sólo se puede dar en un ambiente armónico, de confianza, credibilidad, transparencia, eficiencia y eficacia. Por lo anterior, más adelante profundizaremos en las razones por las cuales, la cultura organizacional, el ambiente laboral, la motivación y otros aspectos son los que van a determinar los funcionarios se involucren en esta propuesta de autocontrol.

Es así como el autocontrol no es considerado sólo como un elemento más del MECI, sino que junto con la autorregulación y la autogestión, es considerado uno de sus fundamentos y pilares. Pero precisemos en que consiste el autocontrol en este modelo, el cual el D.A.F. (2009) en su página 58 nos presenta la siguiente definición:

La capacidad de cada uno de considerar el control como inherente e intrínseco a sus responsabilidades, acciones, decisiones, tareas y actuaciones. En otros términos, proyectarlo a nivel institucional como la actitud de hacer bien las cosas en condiciones de justicia, calidad, oportunidad, transparencia y participación y como la capacidad de control para regularse a sí mismo y tomar decisiones que beneficien a todos.

Para operacionalizar esta propuesta el DAFP, (s.f) en una presentación realizada por la Dirección de Control Interno y Racionalización de Trámites, nos muestra algunos aspectos prácticos que permiten aterrizar más este concepto al día a día de las organizaciones, los cuales estaremos recreando en los siguientes párrafos.

Empieza por plantear que para que este ejercicio se logre es necesario que se den las siguientes características: nacer de la voluntad de los individuos, ser personal, se asigna a individuos y no a colectivos, tener parámetros de comparación y promover el mejoramiento continuo y la autoevaluación. También nos habla de que lo que va a generar un buen ambiente para incubar este ejercicio es la promoción de los siguientes valores: compromiso, responsabilidad, solidaridad, lealtad, confianza, participación y honestidad. (DAFP, s.f).

Es importante tener en cuenta que la puesta en marcha de esta propuesta va a requerir herramientas y medios, los cuales debemos incluir para proporcionar todo lo necesario para que el proceso fluya sin mayores obstáculos. Esto va a requerir de toda la creatividad de los funcionarios que

están al frente de su promoción, porque cada organización es diferente y no hay una fórmula para todos.

Algo que motivará la construcción y puesta en marcha de esta propuesta serán las ventajas que traerá a la organización y a los individuos, como: el mejoramiento de la convivencia, lo cual se va a traducir en un buen ambiente de trabajo, en la comunicación fluida y oportuna, en el logro de las metas, en el mejoramiento de la calidad de la vida personal y familiar; todo esto necesariamente redundará en el mejoramiento continuo. (DAFP, s.f).

El no tener que repetir las tareas va implicar ahorro de tiempo y reducción de costos. Es importante que le vendamos la idea a los miembros de la organización que es una invitación a ser gerentes de nosotros mismos, y ¿quién no quiere ser un buen gerente?, y ¿quién está dispuesto a fracasar en este proyecto?. Es ser dueños y responsables de nuestros actos.

Trabajar con autocontrol se puede convertir en una filosofía de vida que se caracteriza por hacer las cosas bien; en el sello personal que cada uno le pone a su trabajo. Para lograrlo es necesario interiorizar los principios y valores de la organización, tener sentido de pertenencia, ser proactivo, disciplinado y constante; como todo ejercicio serio necesita: planeación, organización y la constante toma de decisiones en búsqueda del logro de los objetivos. Para ayudar a crear esta conciencia, sería bueno compartir la siguiente frase:

“Somos lo que hacemos cada día, de modo que la excelencia no es un acto sino un hábito”

Aristóteles

Los obstáculos que puede tener el funcionamiento de la propuesta, pueden ser de dos tipos: a nivel individual; la pereza, el desconocimiento, el desorden y la incompetencia; a nivel organizacional: la improvisación, la carencia de objetivos, la incoherencia administrativa y la ausencia de un sistema de control interno. Es por lo anterior que en este ensayo trabajaremos en estudiar un poco más a fondo en las necesidades y motivaciones de los individuos, con el fin de evitar este tipo de obstáculos que se puedan presentar.

NECESIDADES DE LOS INDIVIDUOS Y LAS TEORÍAS DE MOTIVACIÓN

Cuando empezamos a trabajar con los seres humanos es importante acercarnos a tratar de entender la complejidad que los compone, entender además, hay características en las personas que no tienen precio y que por su alto valor, implican un gran esfuerzo para su construcción. Es importante empezar a hacer las conexiones entre el intelecto de las personas y su corazón; despertar la pasión por las actividades que desarrollan a diario, es lo que va marcar la diferencia entre una persona muy bien preparada en lo intelectual y aquella que no sólo tiene lo anterior sino que adicionalmente, realiza su trabajo con entusiasmo.

Las organizaciones han descubierto la importancia de investigar qué es lo que genera cambios en las decisiones y formas de actuar de las personas y es por esto que han trabajado en crear ambientes, compuestos por elementos que buscan influenciar de manera positiva, en los comportamientos de sus miembros. En este ensayo sólo nos acercaremos a tres de las teorías de necesidades que están relacionadas con la motivación, y con el tema que hemos venido tratando y que presentamos a continuación:

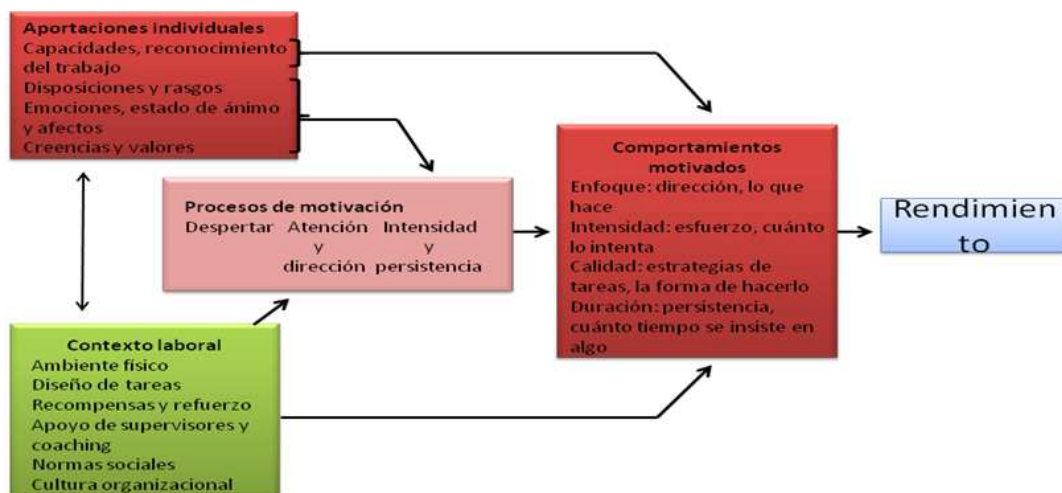
Modelo de Motivación del Rendimiento Laboral

Si vamos hablar de motivación, es importante revisar por ejemplo la siguiente definición: “Son los procesos psicológicos que producen el despertar, dirección y persistencia de acciones voluntarias y orientadas a objetivos”. (Mitchell, 1982). Este tema ha sido abordado también por

diferentes autores y es por esto que a continuación comenzaremos a revisar los planteamientos que hacen al respecto.

Primero tomaremos a Terence Mitchell, un conocido investigador del comportamiento organizacional quien planteó un modelo conceptual que explica, cómo influye la motivación en el comportamiento y rendimientos laborales; el cual se ilustra en la siguiente figura y que integra los elementos de varias teorías; e identifica las causas y consecuencias de la motivación. (ver figura 1). (1997).

Figura 1: Modelo de Motivación del Rendimiento Laboral



(Mitchell T. , 1977).

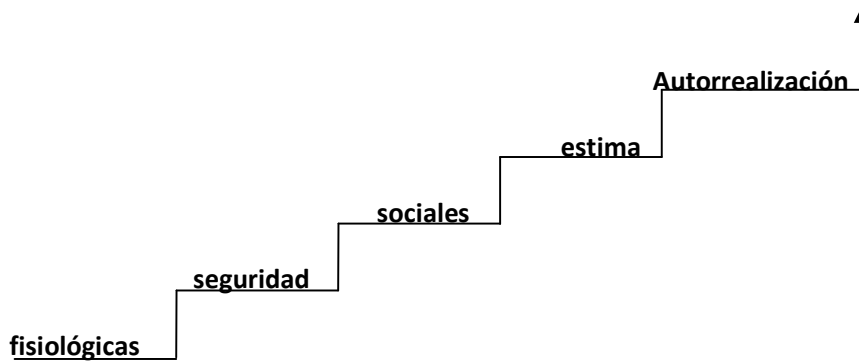
La figura 1, nos muestra que los procesos de motivación están influenciados por dos categorías: los aportes individuales y el contexto

laboral; las personas llegan a las organizaciones con capacidades, conocimientos, disposición, rasgos, emociones, estados de ánimo, creencias y valores; la organización les va ofrecer un contexto laboral que va estar compuesto por: el diseño del cargo y funciones, reconocimientos, liderazgo que va a supervisarlos, coaching, normas sociales y cultura organizacional. La combinación de estos dos factores es la que va determinar el despertar de la atención, dirección, intensidad y despertar en ellos. También podemos observar en la figura que *los comportamientos motivados* reciben efecto directo de las habilidades que trae el individuo y en la combinación de factores del contexto laboral pueden ser habilitadores o limitantes. Por ejemplo puede un individuo tener los mejores conocimientos y experiencia pero si no tiene un buen liderazgo o si el puesto de trabajo está mal diseñado, con el tiempo esta persona va a desmotivarse, lo cual se empezará a reflejar en la calidad de su trabajo. (Kreitner, 2003).

Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow

Otra mirada que podemos tener sobre lo que va a influir en la motivación de las personas es la que nos planteó en 1943 el psicólogo Abraham Maslow, en su famosa teoría de la jerarquía de necesidades de la motivación, donde propuso que ésta depende de cinco necesidades básicas: fisiológicas, de seguridad, de amor, de estima y de realización personal. Las cuales han sido representadas gráficamente, así:

Figura 2. Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.



Fuente: Creación Propia.

Según Kreitner citando a Maslow dice que: esas cinco categorías están dispuestas en orden preestablecido, las cuales surgen en forma escalonada y predecible. Cuando se satisfacen las necesidades fisiológicas, surgen las necesidades de seguridad y así sucesivamente hacia arriba en esa jerarquización, una por una. Cada vez que se satisface un nivel se activa de inmediato el nivel superior. Este proceso continúa hasta que se active la necesidad de realización personal. (2003).

Para precisar en qué consisten cada una de estas categorías de necesidades, a continuación haremos una breve descripción: **las fisiológicas**: tienen que ver con las condiciones mínimas de subsistencia del hombre, alimento, vivienda, vestido. **Seguridad** se relaciona con la tendencia a la conservación frente a situaciones de peligro: proteger sus propiedades, su vida y medios de sustento (empleo, negocios entre otros). **Sociales**: el hombre tiene por naturaleza la necesidad de relacionarse, agruparse con otros seres humanos en familias, comunidades,

organizaciones y establecer amistades. **Estima**, a esta altura de la pirámide el individuo necesita algo más que ser un miembro de un grupo; se hace necesario recibir reconocimiento de los demás en términos de respeto, status, prestigio, poder, entre otros y la de **Autorrealización**: consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno; se trata de una sensación autosuperadora permanentemente, por ejemplo la autonomía, independencia o autocontrol. (Bedoya, 2007).

La conclusión es que la probabilidad de que los directores de las organizaciones alimenten la motivación de sus empleados aumentará si, analizan las condiciones en que se encuentran los individuos, el nivel de la escala en la que están ubicados; mirar cómo la organización puede brindar diferentes incentivos o satisfactores que respondan a dichas necesidades y así lograr motivarlos, porque si no se hace este análisis es posible que lo que ofrezca, no dé el resultado esperado porque no responde a lo que realmente está requiriendo la persona en la cual se quiere lograr dicho resultado.

Teoría de las Necesidades De Mc Clelland

David McClelland, psicólogo que desde 1940 ha estudiado la relación que existe entre las necesidades y el comportamiento, planteó que todos los individuos poseen las siguientes necesidades: **De logro**: las cuales se refieren al esfuerzo por sobresalir, al logro con relación a un grupo de estándares, mejorar su autoestima, lograr el éxito mediante el desarrollo de sus talentos y habilidades. **De poder**: se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían, es decir al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás, de poder modificar

sus comportamientos y decisiones. **De afiliación:** se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.

En su investigación encontró que los grandes realizadores se diferencian de los demás, por su deseo de hacer mejor las cosas, por buscar situaciones en las que tengan la responsabilidad personal de brindar soluciones a los problemas de los demás, de recibir retroalimentación rápida acerca de su desempeño; con el fin de saber si están mejorando o no y por último metas en las que pueda tener situaciones desafiantes, buscar que el éxito dependa de sus propias acciones. (McClelland, 1989).

Esta última teoría plantea que todos los individuos son diferentes y tienen intereses distintos; por esto es muy importante conocer a fondo los funcionarios con los que estamos trabajando para saber cuáles son las estrategias de motivación que vamos a usar con cada uno de ellos. Porque algunos tendrán una tendencia más marcada hacia el logro, hacia el poder, la afiliación o la combinación de estos.

Hasta ahora con estos temas que hemos revisado, encontramos la estrecha relación que existe entre las necesidades y las condiciones de cada individuo y que la posibilidad de influir en el cambio de comportamiento, va estar determinada por la especial atención que prestemos a la satisfacción de dichas necesidades, y tenerlas en cuenta al momento de proponerlas a las personas que incorporen el autocontrol en sus actividades cotidianas. Pero no es suficiente todo lo anterior; es importante que revisemos otro tema

que va a ser determinante en la efectividad de la propuesta y es la inteligencia emocional.

INTELIGENCIA EMOCIONAL

“Cualquiera puede enfadarse, eso es algo muy sencillo. Pero enfadarse con la persona adecuada, en el grado exacto, en el momento oportuno, con el propósito justo y del modo correcto, eso, ciertamente, no resulta tan sencillo”

Aristóteles, Ética a Nicómaco

Frase con la que con la que Daniel Goleman nos introduce su texto Inteligencia Emocional, que nos plantea que lo que va a determinar la diferencia entre los resultados de una persona con un gran coeficiente intelectual y otra que no lo tiene, va a ser el conjunto de habilidades como: el autocontrol, el entusiasmo, perseverancia y la capacidad para motivarse a uno mismo. También sustenta que la importancia de la inteligencia emocional radica en que se constituye el vínculo entre los sentimientos, el carácter y los impulsos morales. Cree que existe la creciente evidencia de que las actitudes éticas fundamentales que adoptamos en la vida se asientan en las capacidades emocionales subyacentes. También nos dice:

“Hay que tener en cuenta que el impulso es el vehículo de la emoción y que la semilla de todo impulso, es un sentimiento expansivo que busca expresarse en la acción, quienes se hallan a merced de sus impulsos –quienes carecen de autocontrol– adolecen de una deficiencia moral, porque la capacidad de

controlar los impulsos, constituye el fundamento mismo de la voluntad y el carácter". (2008, p.5).

Es por esto que revisando algunos de los factores claves de la inteligencia emocional que están relacionados con el tema que venimos tratando son los siguientes:

La autoconciencia: entendida como la habilidad que tienen las personas para entender los estados de ánimo, emociones y necesidades propias, así como el impacto que estas tienen en los demás. Incluye también el uso de la intuición para tomar decisiones con las que se puede vivir bien.

La autorregulación: habilidad de controlar la impulsividad, calmar la ansiedad y reaccionar con ira apropiada ante las circunstancias que se presentan. El grado correcto de autorregulación ayuda a evitar que una persona haga todo un drama infantil cuando las cosas no resultan como estaban planeadas o como esperaba que se dieran.

Motivación: pasión por el trabajo basada en razones distintas al dinero o al status, como la de disfrutar la tarea en sí misma. También el empuje, la persistencia y el optimismo cuando se enfrentan situaciones difíciles que pueden dar la sensación de haber fracasado.

Empatía: capacidad de responder a los sentimientos de otros sin que hayan sido expresados verbalmente. Asimismo, la capacidad de responder a la gente de acuerdo con sus reacciones emocionales.

Habilidades sociales: competencia en el manejo de las relaciones y en la construcción de redes de apoyo, y capacidad de establecer relaciones positivas con la gente. (DuBrin, 2003).

Ayudar a desarrollar o potenciar las anteriores habilidades permitirán que los conocimientos, las experiencias, las herramientas y todas las condiciones que proporcionemos a las personas en una organización sean asimiladas de manera mas efectiva.

Esta revisión que hemos hecho es importante porque como dice S.Odiorne:

Nos organizamos para lograr eficacia y en ese proceso despersonalizamos de tal modo los individuos y a su naturaleza humana que se vuelven irritables, apáticos o alienados. Este tipo de personas pasa a convertirse a un tiempo en el producto de la burocracia y en la causa de su perdida de eficacia y de su posible desaparición. (1990, p.49).

Es por un planteamiento como el anterior que no podemos olvidarnos al momento de hacer una propuesta de autoncontrol en las organizaciones que estamos trabajando con seres humanos, que no sólo van a responder al día a día con el conocimiento y la experiencia por la cual fueron elegidos para ocupar dicho cargo, sino que tienen necesidades, habilidades, sentimientos y emociones que los hacen diferentes a los demás y cuya conjugación de elementos va determinar la manera en como se van a relacionar y a responder al trabajo que desarrollan día a día.

Por todo lo expuesto anteriormente puedo reafirmar lo que planteo al principio de este ensayo, que para que el autocontrol sea eficaz debe tener en cuenta las características de los individuos a los que les estamos proponiendo el ejercicio, porque finalmente el autocontrol es una decision que cada individuo toma y para que esta filosofia sea adoptada por cada uno

de ellos, va pasar por una serie de variables que son las que van a determinar que tenga eco o no en cada uno de ellos.

REFERENCIAS

- Asamblea Constituyente. (1991). *Constitucion Politica de Colombia*.
- Bedoya, A. R. (2007). *Los Clasicos de la Gerencia*. Bogota: Universidad del Rosario.
- Congreso de la República. (1993). *Ley 87*.
- D.A.F.P. (s.f). *Sistemas de Gestión y Control Roles y Responsabilidades*.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2008). *Manual de Implementación del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 1000:2005*.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2009). *Rol de las Oficinas de Control Interno, Auditoría Interna o quien haga sus veces*.
- DuBrin, A. J. (2003). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. Mexico: Thompson Editores S.A.
- Goleman, D. (2008). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Editorial Kairós.
- Kreitner, A. K. (2003). *Comportamiento organizacional, conceptos, problemas y prácticas*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- McClelland, D. C. (1989). *Estudio de la Motivación Humana*. Madrid: Narcea S.A.
- Mitchell, T. (1997). *Matching Motivational Strategies with Organizational Behavior (vol 19)*. Greenwich: L.L. Cummings y B.M. Staw.
- Mitchell, T. (1982). Motivation: New Direction for Theory, Research an Practice. *Academy of Management Review* , 81.
- Mitchell, T. (1977). *Research in Organizational Behavior*. Greenwich: L.L. Cummings y B.M. Staw.
- Republica, C. d. (1991). *Constitucion Política de Colombia*.
- S.Odiorne, G. (1990). *El Lado Humano de la Dirección*. Madrid: Diaz Santos S.A.